

GESTÃO INTEGRADA: SUPERANDO OS PARADIGMAS DO MODELO MENTAL LINEAR-CARTESIANO (OU LÓGICA DO TERCEIRO EXCLUÍDO)

Carlos José Barreto Viegas de Castro

Resumo

A perspectiva deste artigo é levar o leitor a refletir e situar as dificuldades que a aplicação das ciências gerenciais enfrenta no dia-a-dia das empresas de uma forma geral. Muitas dessas dificuldades não têm origem na ineficiência das equipes de trabalho, mas nos alicerces dos modelos gerenciais com os quais trabalham. Em outras palavras, a forma de pensar, que é, em última análise, os conceitos filosóficos de pensamento, é o alicerce básico de quase todo pensamento científico gerencial. Quando é identificada uma empresa de destaque em algum segmento empresarial, trata-se de uma empresa que de alguma forma criou mecanismos compensatórios para superar a forma de pensar tradicional.

PALAVRAS-CHAVE: *gestão integrada; modelo linear cartesiano; pensamento complexo; lógica do terceiro excluído.*

Introdução

A perspectiva deste artigo é levar o leitor a refletir sobre as dificuldades que a aplicação das ciências gerenciais enfrenta no dia-a-dia das empresas de uma forma geral. A origem de muitas dessas dificuldades não está na ineficiência das equipes de trabalho, mas nos alicerces dos modelos gerenciais com os quais trabalham. Em outras palavras, a forma de pensar é, em última análise, os conceitos filosóficos de pensamento – fundamentos básicos em que se apóiam os modelos gerenciais que operamos nas empresas.

Quando se identifica uma empresa de destaque em algum segmento empresarial, trata-se de uma empresa que de alguma forma criou mecanismos compensatórios para superar a forma de pensar tradicional. As empresas que implementam práticas inovadoras bem-sucedidas muitas vezes não entenderam que, na realidade, estão superando um patrimônio de paradigmas filosóficos, os novos processos de trabalho ultrapassam o processo em si e representam a superação de um modelo de pensar do contexto social no qual estão sujeitos.

Quando pensamos em uma empresa, qual é a imagem que imediatamente formamos em nossa mente? Uma estrutura de gestão hierárquica com vários departamentos. Esta tem sido uma prática gerencial comum: dividir a empresa

em vários departamentos. Ou seja, dividimos o processo gerencial total em partes (departamentos), acreditando que, com cada um cuidando de uma parte do processo gerencial da empresa com eficiência, garantiremos que a soma dos esforços fragmentados será igual a um total equivalente aos esforços de cada departamento.

Em outras palavras: se o departamento A executa ações num equivalente de esforço $A=2$, o departamento B executa ações de esforço $B=3$ e o departamento C um esforço de $C=5$, nada nos garante que a soma desses esforços em termos de resultado de ações gerenciais será igual a 10. É que o resultado final de cada um desses processos tem implicações em outros processos que estão sendo executados em outros departamentos e nem sempre tais implicações são positivas. Em outras palavras: os esforços muitas vezes não se somam, mas ao contrário se subtraem.

Esse modelo de gestão não surgiu em nossas mentes por acaso. Ele é fruto de um patrimônio de paradigmas que levam a construir modelos e práticas gerenciais. Tais práticas esbarram muitas vezes em processos gerenciais com bases de pensamento frágeis em sua fundamentação e, por esse motivo, inadequados para responder à complexidade das questões que lhes são exigidas. Não adianta construir processos de gestão modernos em enormes bases de TI a partir de pensamentos já superados.

Para os novos modelos gerenciais emergentes funcionarem adequadamente, para possuírem base sólida em termos de fundamentos, eles devem apoiar-se em novos paradigmas e bases de pensamento diferentes dos tradicionais, os quais passam em primeira instância pelo entendimento de que o mundo da forma como o conhecemos é a tradução em idéias de uma realidade que não é ideal. No entanto, são idéias, teorias que permitem conhecer o real, mas construídas com base apenas em modelos de pensamento. Por sua vez, o ato gerencial também é resultado dos modelos de organização das idéias e deve ser reconhecido em sua complexidade, incerteza, instabilidade, contextualidade e singularidade. Além disso, exige do gestor práticas reflexivas que buscam responder de forma crítica a esses modelos de idéias que são expostos muitas vezes de forma natural às múltiplas necessidades das situações de negócios.

É nesse sentido que se propõe o conceito nas ciências gerenciais de Gestão Integrada, no qual o esforço coletivo integrado na empresa representa um resultado gerencial superior ao esforço somado dos vários departamentos da empresa individualmente. As escolhas das opções gerenciais da Gestão Integrada se dão no sentido da complementação das competências e não no conceito cartesiano de divisão.

Muitos diriam que essa proposta é óbvia e muitas empresas já a utilizam há décadas. Mas também é notadamente óbvio que sua utilização nos sistemas mais horizontais de gestão – as culturas corporativas – tem apresentado resultados diferenciados acima da média, e as empresas têm estado mais preparadas para o enfrentamento dos desafios do mundo corporativo.

A questão é: por que mais empresas não utilizam esses caminhos gerenciais? A resposta, que não é tão óbvia assim e justifica a elaboração deste artigo, passa pelo entendimento das dificuldades em superar os antigos paradigmas cartesianos na gestão das empresas e adotar novos, para construir novas culturas corporativas mais adequadas aos novos desafios.

As bases do pensamento moderno

Acredita-se que nenhum tipo de pesquisa, inclusive as pesquisas gerenciais, nenhum método de pesquisa, técnica de amostragem, instrumento de coleta de dados, análise de dados ou apresentação de dados conseguem apreender a “realidade” ou a “verdade”. O que se tem são medidas de aproximação e de interpretação e percepção do real. Esse “real” é limitado pelo conhecimento científico disponível em determinado momento histórico. Por isso, há que se entender que a forma como se organizam as empresas é limitada pela “realidade”.

Segundo Teixeira (2005), a evolução da ciência é um processo histórico e de substituição de modelos de pensamento baseados em paradigmas. Assim, a questão da pesquisa nas ciências gerenciais deve ser abordada nesse contexto.

Ainda conforme Teixeira (2004), entender os atuais paradigmas das ciências gerenciais pressupõe um retrocesso histórico começando por entender as bases do pensamento racionalista do século XVI como marco do pensamento científico moderno.

O primeiro grande passo para a ciência moderna foi a evolução do pensamento da especulação escolástica à filosofia da natureza. A natureza passou a ser entendida e explicada experimentalmente: o que antes era visto como mero local de tentações para uma alma que aspirasse a recompensas noutra mundo torna-se objeto de conhecimento científico. Em consequência, desenvolvem-se tentativas de estudo experimentais dos fenômenos - esboçadas desde o século XIII nas Universidades de Paris e Oxford. Esse tipo de investigação é que ganhará contornos definidos com os trabalhos científicos de Leonardo da Vinci (1452-1519) e de outros pensadores, a prenunciar a Física de Galileu e Newton, desenvolvida no século XVII. Copérnico (1473-1543) formula a célebre teoria heliocêntrica. Tycho Brahe (1546-1601) prepara o caminho para a

descoberta da lei da gravitação universal de Newton.

A natureza, considerada pelo sobrenaturalismo da Idade Média como objeto de medo e de contemplação, torna-se objeto de estudo e de atuação do homem, que procura modificá-la para que se adapte melhor às suas necessidades. Surgem, para isso, métodos mais empíricos e precisos. Galileu (1564-1642) destrói a anterior concepção do Universo como sistema imutável e hierarquizado, governado por Deus, e reduz esse Universo a um mundo geométrico, a uma Física mecanicista. Descartes (1596-1650) rompe com as concepções teológicas e metafísicas que vinham sendo a base da investigação científica na Europa por séculos e afirma que somente os fatos poderiam fundamentar o conhecimento. E esse método baseado em fatos seria o método para a busca da verdade.

Descartes quer estabelecer um método universal, inspirado no rigor matemático e em suas "longas cadeias de razão". O seu método para o raciocínio correto é principalmente nunca aceitar qualquer coisa como verdade se essa coisa não puder ser vista clara e distintamente como tal. Descartes, assim, propõe a rejeição de todas as idéias e opiniões aceitas, e a determinação de duvidar até ser convencido do contrário por fatos auto-evidentes. Outro preceito é conduzir os pensamentos em ordem, começando com os objetos que são os mais simples

e fáceis de saber e gradualmente atingindo o conhecimento dos mais complexos.

O autor recomenda recapitular a “cadeia de raciocínio” para se estar certo de que não há omissões. Propõe também preceitos metodológicos complementares ou preparatórios da evidência: o preceito da análise (dividir as dificuldades que se apresentem em tantas parcelas quantas sejam necessárias para serem resolvidas.

Não se pretende reduzir a enorme contribuição do racionalismo para o desenvolvimento das ciências gerenciais nem das correntes de pensamento que se desenvolveram fundamentadas nesses princípios. Entretanto, para que a ciência avance, é necessário, em determinados momentos, superar o que Silva e Pinto (1986) chamaram de um patrimônio de paradigmas.

As amarras cartesianas de pensamento

Os paradigmas cartesianos se formam na mente desde os primeiros dias de escola (e de vida, dentro da cultura). O cérebro começa a ser profundamente formatado pelo modelo linear. Para ele, o domínio de um determinado pensamento, com exclusão de quaisquer outros, é “lógico” e perfeitamente “natural”. Essa é a base das ideologias em geral. O modelo mental linear-cartesiano forma a base do empirismo, que diz que

existe uma única realidade, que deve ser percebida da mesma forma por todos os homens. Hoje, porém, sabe-se que não existe percepção totalmente objetiva.

De acordo com Mariotti (2000), o modo como nos tornamos propensos (pela educação e pela cultura) a pensar é que vai determinar as práticas gerenciais no dia-a-dia, tanto no plano individual quanto no social. Do ponto de vista biopsicossocial, o principal problema para a implantação do desenvolvimento de novas técnicas de gestão mais integradas aos vários departamentos das empresas é a predominância, em nossa cultura, do modelo mental linear (ou lógica aristotélica ou lógica do terceiro excluído). Por esse modelo, A só pode ser igual a A. Tudo o que não se ajustar a essa dinâmica fica excluído. É a lógica do “ou/ou”, que deixa de lado o “e/e”, isto é, exclui a complementaridade e a diversidade. Desde os gregos, esse modelo mental vem servindo de base para os nossos sistemas educacionais.

Essa lógica levou à idéia de que se B vem depois de A com alguma frequência, B é sempre o efeito e A é sempre a causa (causalidade simples). Na prática, essa posição gerou a crença (errônea) de que entre causas e efeitos existe sempre uma contigüidade ou uma proximidade muito estreita. Essa concepção é responsável pelo imediatismo, que dificulta, e muitas vezes impede, a compreensão de fenômenos

complexos, como os de natureza biopsicossocial.

Apesar disso, os avanços conseguidos com o método científico Reducionista Cartesiano são inquestionáveis. Entretanto, uma parcela de pensadores modernos argumenta agora que o método reducionista teve efeitos colaterais significativamente negativos para o desenvolvimento da ciência, inclusive as ciências gerenciais. Seu principal argumento é: a ciência moderna reduziu os fenômenos às suas menores partes (departamentos), mas esqueceu-se de analisar as interações entre elas, bem como o comportamento do todo na ausência de uma delas e o contexto do próprio homem nessas partes diminutas.

Para Mariotti (2000), a divisão dos grandes problemas em menores transformou os mais complexos sistemas num simples quebra-cabeça, no qual bastava a definição do local correto para a colocação de cada peça para formar o retrato completo do fenômeno. Morin (1982) afirma que até hoje estamos ofuscados pela noção reducionista de partes isoladas e separadas do todo. Com efeito, a mente da nossa cultura está profundamente condicionada a pensar assim, o que é chamado de pensamento linear. No entanto, deve-se estar alerta – acrescenta Morin –, pois quando se entra em contato com a idéia de sistema, esse ofuscamento reducionista (que só vê as partes) pode

ceder lugar a um deslumbramento de modismo científico chamado holístico, que só vê o todo. Saltamos de um pólo ao outro e nos afastamos do entendimento complexo.

O pensamento complexo, alicerce da Gestão Integrada

Segundo Mariotti (2000), o ponto de vista moriniano – o pensamento complexo – constitui outra forma de abordar a totalidade. De um modo geral, sua proposta é a complementaridade e a transacionalidade entre as concepções linear (reducionista) e “holística” (sistêmica). O pensamento complexo compreende o princípio da incerteza tal como formulado por Werner Heisenberg, físico quântico e um dos fundadores da mecânica quântica. Esse princípio tem sua base assentada na falibilidade lógica, no surgimento da contradição e na indeterminabilidade da verdade científica. O pensamento complexo é desprovido de fundamentos de certezas absolutas e permeia os diversos aspectos do real. Viver no risco e na incerteza é o grande desafio da condição humana e das empresas.

As escolas deveriam preparar os gestores para conviverem com essa dualidade ambivalente e, ao mesmo tempo, complementar: limite e possibilidade. Esse exercício de compreensão é necessário para

que se possa contribuir no processo de desenvolvimento e mudança na sociedade e na prática cotidiana no âmago das empresas e sociedade.

A vida humana, assim como o conhecimento, é uma aventura; uma viagem rumo ao incerto. Por isso, é importante que a reflexão esteja sempre ao lado da auto-reflexão e a crítica ao lado da autocrítica para que os indivíduos se percebam também sujeitos. Todos somos gestores e construtores do futuro, que é incerto.

É imprescindível que se tenha a compreensão da condição dos ambientes de negócios em sua unidade e diversidade complexa.

A reforma do pensamento, em época de incerteza, pressupõe a consciência reflexiva de si e do mundo para o exercício de uma auto-ética que é complexa e entende a empresa como um ser entidade relacional que vive em comunidade. A complexidade indica que tudo se liga a tudo e, reciprocamente, numa rede relacional e interdependente. Nada está isolado no Cosmos, mas sempre em relação a algo. Ao mesmo tempo em que a empresa é autônoma, é dependente, numa circularidade que a singulariza e distingue simultaneamente.

Alguns princípios da Gestão Integrada baseados no pensamento complexo, que pode ser aplicado nos sistemas gerenciais das empresas (MARIOTTI, 2000), são:

- tudo está ligado a tudo dentro da empresa;
- o mundo natural é constituído de opostos ao mesmo tempo antagônicos e complementares;
- toda ação gerencial implica um feedback;
- todo feedback resulta em novas ações gerenciais;
- vivemos dentro das empresas, em círculos sistêmicos e dinâmicos de feedback, e não em linhas estáticas de causa-efeito imediato;
- por isso, temos que ter responsabilidade e entender tudo o que influenciamos dentro da empresa;
- o feedback de uma ação gerencial pode surgir bem longe da ação inicial, em termos de tempo e espaço;
- todo sistema organizacional reage segundo a sua estrutura;
- a estrutura de um sistema muda continuamente, mas não a sua organização;
- os resultados gerenciais nem sempre são proporcionais aos esforços iniciais;
- os sistemas gerenciais também funcionam por meio de suas ligações mais frágeis;
- uma parte do sistema só pode ser definida como tal em relação a um todo;

- nunca se pode fazer uma ação de forma isolada, caso se acredite que não vai haver feedback;
- não há fenômenos de causa única nos resultados e ações gerenciais;
- as propriedades emergentes (negativas ou positivas) de um sistema organizacional não são redutíveis aos seus componentes;
- é impossível pensar num sistema organizacional sem pensar em seu ambiente;
- os sistemas organizacionais não podem ser reduzidos ao meio em que trabalham e vice-versa.

O que se deve é conviver com eles, tendo operadores lógicos com capacidade de operar esses ambientes complexos.

Conclusão

Não importa o quanto se tente, não se consegue reduzir a multidimensionalidade dos problemas gerenciais dentro das empresas a fórmulas simplistas, regras rígidas, esquemas simplificadores ou modelos fechados de idéias na gestão. A Gestão Integrada só pode ser entendida por um sistema de gestão aberto, abrangente e flexível baseado na interação complexa dos fatores a serem geridos. Isso configura uma nova visão de mundo que aceita e procura compreender as mudanças constantes do real. E não adianta negar a multiplicidade, a aleatoriedade e a incerteza do ambiente dos negócios e das empresas, já que a negação não fará com que eles mudem ou deixem de existir.

Referências

DEMO, P. *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro 1996.

GIL, A.C. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo Atlas 1999.

KERLINGER, F. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual*. São Paulo: EDUSP, 1984.

KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

MARIOTTI, Humberto *As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade* (São Paulo, Editora Palas Athena, 2000).

MICHEL, M.A. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2005.

MORIN, E. *A Ciência como consciência*. Rio de Janeiro Bertrand, 1982.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas 1985.

SILVA, A; PINTO, J. (1986). *Metodologia das ciências sociais* (6ª Edição). Lisboa: Edições Afrontamento, 1986.

TEIXEIRA, R.F. *Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos* [http:// www2.saocamilo-ba.br](http://www2.saocamilo-ba.br) 2005.

Carlos José Barreto Viegas de Castro
Professor da Universidade FUMEC
Doutorando em Educação pela UFMG
Mestre em Engenharia de
Produção pela UFSC
Endereço para contato:
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE
Universidade FUMEC
Rua Cobre nº200 Bairro Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte – MG
Fone: 31 3228 3060
barreto@sincodiv-mg.com.br
